

Liliana Mierzwińska, Beata Ujda-Dyńska

Czynniki motywacji wewnętrznej jako determinanta efektywności pracowników

The Intrinsic Motivation Factors
as a Determinant of Employee Effectiveness

Wprowadzenie

Różnorodność wartości, które kształtują kapitał ludzki i są zależne od indywidualnych cech danego człowieka, jego potrzeb i aspiracji życiowych, wpływa na stopień złożoności procesu motywacji. Proces ten może obejmować zespół czynników rozpoczynających celowe działanie lub też może być traktowany „jako wewnętrzny stan organizmu pobudzający lub dający napęd do działania” (Reber, 2008).

Motywacja to stan psychologiczny, który kierkuje działania człowieka oraz podtrzymuje jego zachowania. Ma ona również wpływ na jego zaangażowanie w procesie pracy, dlatego że wiąże się z „określoną gotowością do pewnego wkładu, do poniesienia pewnych kosztów, po to, aby uzyskać dla siebie coś cennego” (Sikorski, 2004).

Analizując problem motywacji, należy uwzględnić jej dwa ujęcia: atrybutowe oraz czynnościowe. Ujęcie atrybutowe dotyczy stanu i siły wewnętrznej jednostki, która wpływa na zachowania ludzi. Jest to związane z oddziaływaniem cech osobowościowych pracowników na decyzje o podejmowaniu lub rezygnacji z określonych aktywności. Ujęcie czynnościowe natomiast dotyczy oddziaływania na zachowania ludzi i ich trwałość za pomocą odpowiednio dobranych bodźców (Sekuła, 2008).

Motywację można podzielić również na motywację zewnętrzną (instrumentalną) i wewnętrzną (autoteliczną, endogeniczną). Pierwsza jest ukierunkowana na bodźce zawarte w celach lub skutkach działania i wiąże się z nagrodami material-

nymi lub werbalnymi, natomiast motywacja wewnętrzna jest doświadczana jako interesująca i dająca zadowolenie (Lipka, Król, Waszczak, Winnicka-Wejs, 2010).

Odczuwanie tych rodzajów motywacji sprawia, że pracownik jest zainteresowany pracą, osobiście angażuje się w jej wykonanie, utożsamia się z organizacją oraz internalizuje normy i reguły organizacyjne. Pojawienie się motywacji wewnętrznej jest zatem zależne od tego, czy działanie zostanie uznane za autonomiczne i nie będzie zależne od wzmocnień pozytywnych lub negatywnych (kary, nagrody) oraz nie będzie odbywać się ono w warunkach kontroli. Ponadto na wystąpienie i rozwój motywacji wewnętrznej wpływają m.in.: poczucie znaczenia pracy, poczucie odpowiedzialności oraz znajomość wyników pracy (Mierzwińska, Pacek, 2016).

Jak wynika z powyższych rozważań, motywacja wewnętrzna jest pojęciem bliskim koncepcji kapitału ludzkiego, ponieważ pełni ważną funkcję związaną z aktywacją działania pracownika w organizacji. Dla rozwoju tejże motywacji istotne jest tworzenie sprzyjających uwarunkowań kulturowych i strukturalnych.

Ważną funkcję w tym procesie odgrywa kultura organizacyjna będąca wewnętrznym kontekstem zarządzania kapitałem ludzkim, ponieważ wraz ze swoimi wartościami i normami jest ona wyznacznikiem motywowania, a ponadto „motywowanie poprzez związek z procedurami polityki personalnej, sposobem sprawowania władzy i komunikacji pozwala na zrozumienie i akceptację norm i wartości kultury, kształtuje zachowania i postawy pracowników” (Kopertyńska, 2008). Do wartości kulturowych sprzyjających motywacji wewnętrznej zalicza się też m.in. autonomię, elastyczność, kreatywność, rozwój zawodowy, czy też troskę o pracownika (Mierzwińska, Pacek, 2016).

W odniesieniu do motywacji wewnętrznej, oprócz kultury organizacyjnej, na jej poziom wpływa także kształt struktury organizacyjnej umożliwiającej swobodę i autonomię działania oraz stosowana strategia personalna nastawiona na rekrutację pracowników o określonych cechach oraz pozwalająca na rozwój pracowników (Mierzwińska, Pacek, 2016). Działania te służą m.in. wzrostowi efektywności pracowników, która może być rozumiana jako relacja pomiędzy nakładami materialnymi i niematerialnymi a korzyściami związanymi z pracą ludzką. Kluczowe w podejściu do efektywności jest więc pojęcie efektu pracy, traktowanego zazwyczaj jako bezpośredni wynik, wyrażony ilościowo (Mesjasz, 2011).

Rozpatrując natomiast kategorię efektywności na gruncie nauk o zarządzaniu, należy zwrócić uwagę na jej ścisły związek z osiągnięciem celów organizacji (Krzyżanowski, 1994). Ponadto w toku rozwoju różnorodnych paradygmatów nauk o zarządzaniu oraz różnych modeli przedsiębiorstwa ukształtowane zostały wymiary efektywności organizacji odnoszące się nie tylko do efektywności

rzeczowej, ekonomicznej i techniczno-produkcyjnej, ale również do innych wymiarów efektywności, do których można zaliczyć (Jaki, 2011):

- efektywność, która jest oparta na jakości i odnosi się do realizacji paradygmatu jakości w zarządzaniu,
- efektywność społeczną, która jest związana z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa,
- efektywność etyczno-kulturową, która odnosi się do tworzenia, utrwalania i promowania norm etycznych i kulturowych w obrębie otoczenia społecznego i gospodarczego organizacji,
- efektywność behawioralną, która koncentruje się na realizacji interesów ludzi w organizacji.

Wymienione powyżej wymiary efektywności uwzględniają perspektywę interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, w tym pracowników danej organizacji.

Wobec powyższych rozważań celem niniejszego opracowania jest dokonanie empirycznej identyfikacji czynników motywacji wewnętrznej, które są znaczące dla kształtowania satysfakcji z pracy i budowania kompleksowej motywacji pracownika, a tym samym wpływają pozytywnie na jakość i efektywność tej pracy.

1. Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Badania empiryczne zostały przeprowadzone za pomocą metody analizy studium przypadku w okresie od lutego do kwietnia 2023 r. w trzech małych przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego. Przedsiębiorstwa te zostały oznaczone jako A, B i C. Przedsiębiorstwo A prowadzi działalność gospodarczą, która ma charakter produkcyjno-usługowo-handlowy w branży elektrycznej. Jest to spółka jawna działająca na rynku krajowym, która zatrudnia 19 osób. Przedsiębiorstwo B prowadzi działalność gospodarczą o charakterze handlowo-usługowym w branży budowlanej. Jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością działająca na terenie województwa podkarpackiego, która zatrudnia 30 osób. Przedsiębiorstwo C jest producentem oprogramowania i prowadzi również działalność handlowo-usługową w branży informatycznej i telekomunikacyjnej w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością na terenie całego kraju. Zatrudnia łącznie 49 osób. Strukturę ankietowanych według zajmowanych przez nich stanowisk przedstawia tabela.

Tabela. Struktura ankietowanych według zajmowanego stanowiska

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C
Właściciele/członkowie zarządu	4	2	2
Menedżerowie średniego szczebla	2	4	14
Pozostali pracownicy	13	16	29
Ogółem	19	22	45
Odsetek zatrudnionych, którzy wzięli udział w badaniu [%]	100	73	92

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przyjęta metodyka badań wskazała na potrzebę zastosowania celowego doboru próby badawczej, w którym przyjęto dwa ze znanych z literatury przedmiotu podejść do selekcji przypadków, kierując się ich zróżnicowaniem oraz dostępnością z uwzględnieniem zaleceń dotyczących weryfikacji poprawności badań celowych (Chęłpa, 2003). Przy doborze istotna była liczba zatrudnionych pracowników¹, która determinuje możliwość pozyskania informacji niezbędnych do osiągnięcia przyjętych celów badawczych.

Wszyscy respondenci zostali zapewnieni o anonimowości odpowiedzi dzięki zastosowaniu ankiety internetowej z użyciem programu Lime Survey z wybraną opcją braku możliwości identyfikacji adresów mailowych. Analiza danych ilościowych została przeprowadzona z użyciem pakietu SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

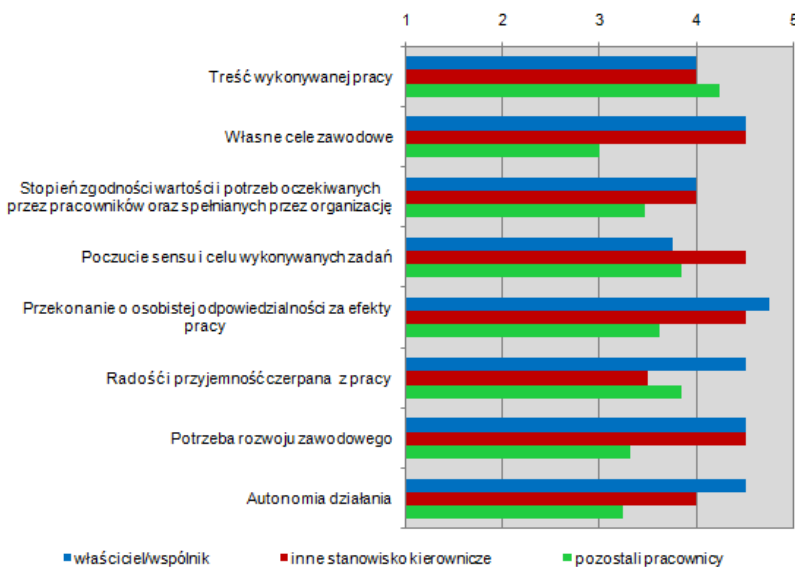
2. Wyniki badań ankietowych

Aby dokonać identyfikacji preferencji ankietowanych w odniesieniu do czynników motywacji wewnętrznej, uwzględniono w badaniu motywatory pozafinansowe związane z warunkami pracy i relacjami w przedsiębiorstwie, co wynika z wpływu tej grupy czynników związanych z: odpowiednim kształtowaniem (wzbogacaniem) treści pracy, umiejętnym nagradzaniem, zainteresowaniem wykonywanymi zadaniami i zaspokajaniem potrzeby autonomii na zaistnienie i zwiększenie motywacji wewnętrznej, którą stanowi „skłonność jednostki do podejmowania i kontynuowania czynności ze względu na samą czynność i jej treść, a nie bodźce zawarte w celach i skutkach tej czynności” (Lipka i in., 2010).

¹ Do badań nie zostały wybrane mikroprzedsiębiorstwa.

Analizując znaczenie czynników motywacji wewnętrznej, które mają znaczenie dla wszystkich badanych grup zawodowych w przedsiębiorstwie A (wykres 1), w przypadku właścicieli można zauważyć najwyższe średnie oceny większości wskazanych motywatorów w porównaniu do pozostałych grup pracowniczych. Chodzi przede wszystkim o czynniki związane z cechami przedsiębiorczymi takimi jak: autonomia działania, potrzeba rozwoju zawodowego, radość i przyjemność czerpana z pracy, przekonanie o osobistej odpowiedzialności za efekty pracy i własne cele zawodowe. Właściciele nieco niżej od pozostałych pracowników ocenili znaczenie treści wykonywanej pracy oraz – co wydaje się szczególnie niepokojące – poczucie sensu i celu wykonywanych działań. W przypadku tego ostatniego czynnika relatywnie niska ocena może być spowodowana postrzeganym dużym wpływem czynników otoczenia na sytuację przedsiębiorstwa, co wobec kryzysu w branży oraz niesprzyjających przepisów finansowych wywołuje w opinii właścicieli poczucie bezradności.

Wykres 1. Średnie oceny znaczenia czynników motywacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie A



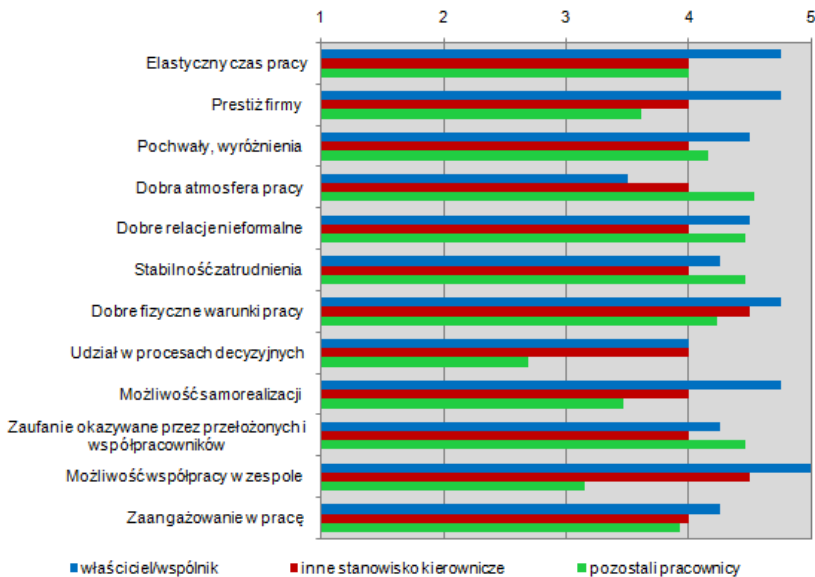
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wysokie średnie oceny zidentyfikowanych czynników motywacji wewnętrznej obserwuje się również w przypadku kadry kierowniczej, wśród której szczególnie rozwinięte jest poczucie sensu i celu wykonywanych działań. W tej grupie zawodowej najniższą ocenę średnią uzyskała radość i przyjemność czerpana z pracy (średnia ocena 3,50). Najniższe oceny średnie w przypadku niemal

wszystkich czynników motywacji wewnętrznej występują w grupie pozostałych pracowników (przedział średnich ocen od 3,00 do 3,85). Nieco wyżej zostało ocenione znaczenie czynnika treść wykonywanej pracy (średnia ocena 4,23), który jest uważany za podstawowy instrument motywowania autotelicznego (Lipka i in., 2010). Wysokie znaczenie tego czynnika w opinii ankietowanych wskazuje na możliwości wpływu na pozostałe czynniki motywacji wewnętrznej poprzez odpowiednie kształtowanie treści pracy w tej grupie zawodowej.

Na podstawie wyników badań obliczono również średnie oceny ważności czynników wpływających na kształtowanie warunków pracy i relacje w przedsiębiorstwie (wykres 2).

Wykres 2. Średnie oceny znaczenia czynników motywacyjnych związanych z warunkami pracy i relacjami w przedsiębiorstwie A



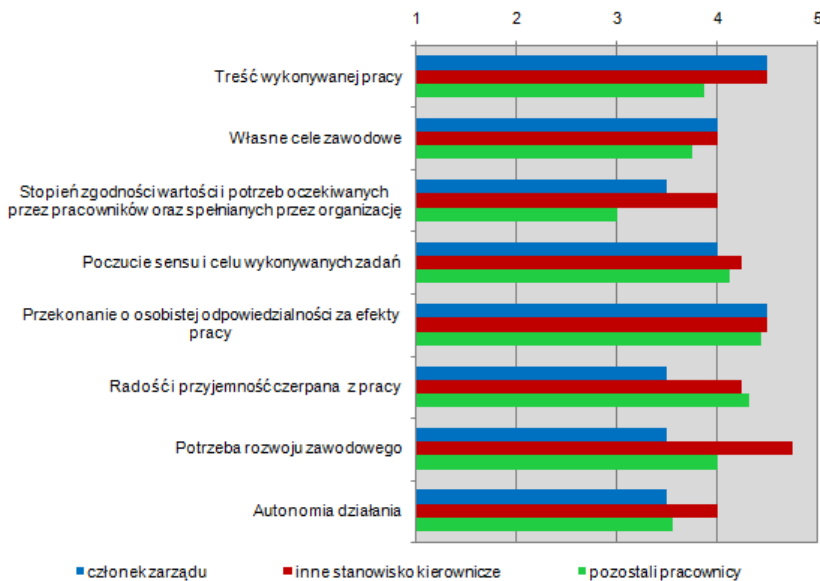
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W odniesieniu do tej grupy motywatorów średnie wskazania kształtowały się podobnie jak w przypadku motywacji wewnętrznej, tj. najwyższe oceny większości podanych czynników pochodziły od właścicieli, następnie od kadry kierowniczej, a w dalszej kolejności od pozostałych pracowników. Różnice występują w przypadku dobrej atmosfery pracy i stabilności zatrudnienia, które są najważniejsze dla pozostałych pracowników, a najmniej ważne dla właścicieli.

Oceniając czynnik zaufania, współpracy oraz współdziałania, największe znaczenie dla właścicieli i kadry kierowniczej ma możliwość współpracy w zespole. Analizując znaczenie pozostałych wartości, zaufanie jest dla właścicieli i kierowników równie ważne, jak zaangażowanie w pracę. W przypadku pozostałych pracowników jest ono wartością najistotniejszą.

Analizując znaczenie czynników motywacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie B (wykres 3), można zaobserwować, że grupami zawodowymi z najsilniej rozwiniętą motywacją wewnętrzną są członkowie zarządu oraz kadra kierownicza, z tym że w porównaniu do przedsiębiorstwa A widoczne są w tym przypadku różnice na korzyść kadry kierowniczej, dla której większe znaczenie niż dla członków zarządu mają: zgodność wartości i potrzeb oczekiwanych przez pracowników oraz tych, które są spełniane przez organizację, poczucie sensu i celu wykonywanych zadań, radość i przyjemność czerpana z pracy, potrzeba rozwoju zawodowego oraz autonomia działania.

Wykres 3. Średnie oceny znaczenia czynników motywacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie B

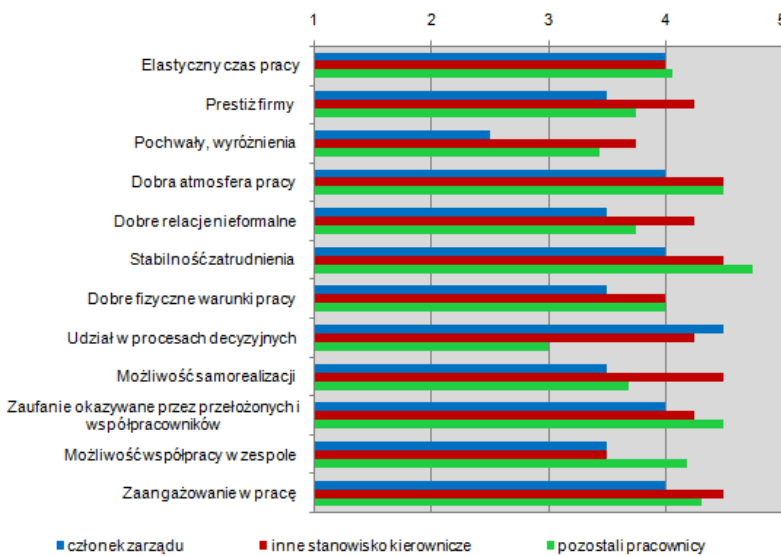


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W odniesieniu do pozostałych pracowników największe znaczenie ma przekonanie o osobistej odpowiedzialności za efekty pracy (średnia ocena 4,44), najmniejsze zaś zgodność wartości i potrzeb oczekiwanych przez pracowników oraz spełnianych przez organizację (średnia ocena 3,00).

W odniesieniu do oceny ważności czynników wpływających na kształtowanie warunków pracy i relacje w przedsiębiorstwie (wykres 4) można zauważyć, że są one najbardziej istotne dla kadry kierowniczej oraz pozostałych pracowników. W szczególności chodzi o stabilność zatrudnienia, dobrą atmosferę pracy i dobre fizyczne warunki pracy. Relatywnie zbieżne odpowiedzi dotyczą również wartości zaufania (różnice pomiędzy średnimi na poziomie 0,25) oraz zaangażowania w pracę (różnice na poziomie 0,19), natomiast w przypadku współdziałania ma ono większe znaczenie dla pozostałych pracowników (średnia ocena 4,19) niż dla kierowników (średnia ocena 3,50).

Wykres 4. Średnie oceny znaczenia czynników motywacyjnych związanych z warunkami pracy i relacjami w przedsiębiorstwie B

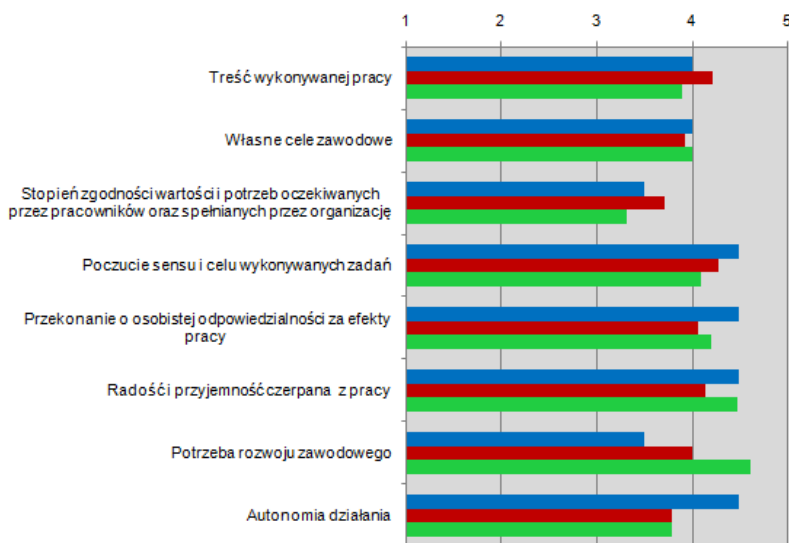


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W odniesieniu do członków zarządu niepokojące jest przypisanie najniższej oceny (średnia ocena 2,50) motywatorom w postaci pochwał i wyróżnień. Jeśli chodzi o ten czynnik, to największe różnice w ocenie występują pomiędzy członkami zarządu a kadrami kierowniczą i pozostałymi pracownikami. Wyniki te świadczą o niedocenianiu przez członków zarządu motywatora, który stanowi niewymagający nakładów finansowych bodziec wyzwalający motywację wewnętrzną pracowników. Jeśli chodzi o wartość zaufania, to – podobnie jak w przedsiębiorstwie A – jest ona najważniejsza dla członków zarządu.

Średnie oceny znaczenia czynników motywacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie C przedstawia wykres 5.

Wykres 5. Średnie oceny znaczenia czynników motywacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie C

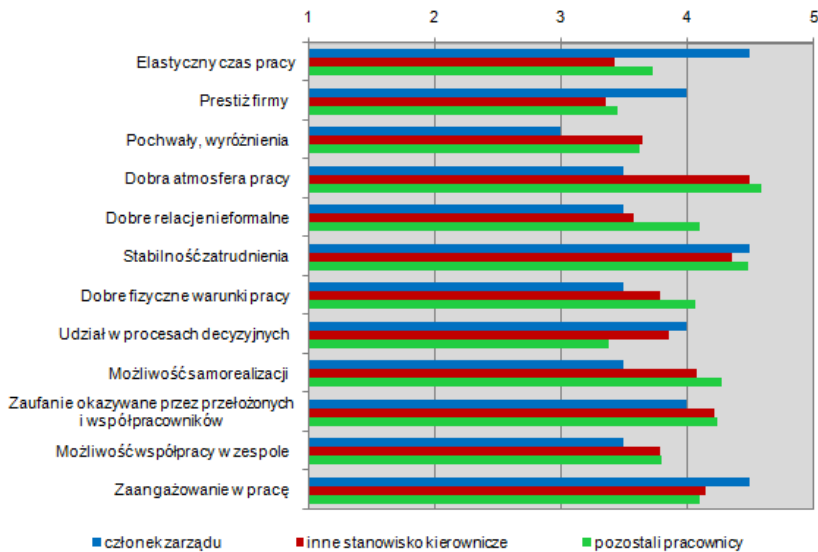


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa C można zauważyć zgodność pomiędzy kierownikami a pozostałymi pracownikami w obszarze autonomii działania. Najsilniej rozwinięta w porównaniu do pozostałych czynników w grupie pracowników jest potrzeba rozwoju zawodowego. W obszarze własnych celów zawodowych oraz radości i przyjemności czerpanej z pracy są oni zgodni w ocenach z członkami zarządu. Kadra kierownicza wyróżnia się na tle pozostałych grup wysokim poziomem wskazań dotyczących znaczenia treści wykonywanej pracy oraz stopnia zgodności wartości i potrzeb oczekiwanych przez pracowników oraz tych, które są spełniane przez organizację. Wśród czynników motywacji wewnętrznej największe znaczenie dla członków zarządu, w porównaniu do pozostałych grup zawodowych, mają: autonomia działania, poczucie sensu i celu wykonywanych działań oraz przekonanie o osobistej odpowiedzialności za efekty pracy.

Oceniając ważność czynników motywacyjnych związanych z warunkami pracy i relacjami w badanym przedsiębiorstwie (wykres 6), do najistotniejszych dla członków zarządu można zaliczyć: elastyczny czas pracy, prestiż firmy, stabilność zatrudnienia, udział w procesach decyzyjnych oraz zaangażowanie w pracę.

Wykres 6. Średnie oceny znaczenia czynników motywacyjnych związanych z warunkami pracy i relacjami w przedsiębiorstwie C



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dla kadry kierowniczej i pracowników większe znaczenie niż dla członków zarządu mają: pochwały i wyróżnienia, dobra atmosfera pracy, dobre relacje nieformalne, dobre fizyczne warunki pracy, możliwość samorealizacji, zaufanie okazywane przez przełożonych i współpracowników oraz możliwość współpracy w zespole.

Zakończenie

System motywacyjny w organizacji spełnia funkcję czynnika, który przekształca potencjalne możliwości pracownika w aktywność, obejmując także „szereg wartości płynących od organizacji do pracownika jako forma wynagrodzenia jego kompetencji i rezultatów w szerokim rozumieniu” (Moczydłowska, 2008).

W odniesieniu do czynników motywacji wewnętrznej najsilniej zmotywowane pod tym względem grupy zawodowe to: właściciele/wspólnicy, członkowie zarządów/udziałowcy oraz osoby na stanowiskach kierowniczych, co w przypadku dwóch pierwszych grup wydaje się naturalne z powodu silnego związku czynników motywacji wewnętrznej z przedsiębiorczością w ujęciu atrybutowym oraz w przypadku kierowników – z przedsiębiorczością wewnętrzną (Bławat, Wasilczuk, 2004).

W przedsiębiorstwie A mniejsze znaczenie własnych celów zawodowych, potrzeby rozwoju zawodowego oraz autonomii działania jest zapewne spowodowane faktem, że większość ankietowanych w tej grupie zawodowej stanowią pracownicy fizyczni, którzy ze względu na charakter swojej pracy mają ograniczone możliwości w tym zakresie.

Dla pracowników przedsiębiorstwa B również mniejsze znaczenie ma treść wykonywanej pracy, własne cele zawodowe oraz autonomia działania. Pomimo to ankietowani stawiają na odpowiedzialność za efekty pracy, poczucie sensu i celu wykonywanych zadań, co dostarcza im radości i przyjemności czerpanej z pracy.

W przypadku pracowników przedsiębiorstwa C charakterystyczne są wyższe niż w pozostałych badanych przedsiębiorstwach wartości średnich wskazań dotyczących czynników motywacji wewnętrznej w obszarach: własnych celów zawodowych, radości i przyjemności czerpanej z pracy oraz potrzeby rozwoju zawodowego, co jest zapewne zdeterminowane strukturą zawodową tej grupy ankietowanych w przedsiębiorstwie C, w której przeważają informatycy. W odniesieniu do tej grupy zawodowej identyfikuje się w literaturze przedmiotu duże znaczenie motywacji wewnętrznej, a nawet jej dominację nad motywacją finansową, w szczególności „w odniesieniu do potrzeb wyższego rzędu, a zwłaszcza do potrzeby sukcesu i rozwoju poczucia własnej wartości” (Czerska, Rutka, 2009).

Istotne z punktu widzenia kształtowania i zwiększania motywacji wewnętrznej są czynniki związane z kształtowaniem warunków pracy oraz relacji interpersonalnych. W badanych przedsiębiorstwach można zaobserwować dużą zgodność w poglądach na ten temat pomiędzy właścicielami i kierownikami. Analiza odpowiedzi respondentów z grupy pozostałych pracowników wskazuje na potrzebę doskonalenia systemu motywacyjnego w kierunku zwiększenia stosowania motywatorów pozafinansowych w postaci pochwał i wyróżnień oraz kształtowania dobrej atmosfery pracy.

Działania w obszarze motywacji, które są realizowane w przedsiębiorstwach, stanowią jeden z ważniejszych elementów pozwalających na zachowanie spójności w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Ten obszar zarządzania w ujęciu systemowym posiada potencjał motywujący i jest ukierunkowany na zwiększanie efektywności w obszarze pracy, natomiast to, w jaki sposób ten potencjał zostanie wykorzystany, zależy od sposobu, w jaki przebiegają procesy zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, a są one zależne od tego, jakie instrumenty w zakresie projektowania procedur personalnych są stosowane w organizacji oraz od tego, jaki jest poziom kompetencji kadry zarządzającej oraz jej świadomości zmian w tym zakresie.

Bibliografia

- Bławat, F., Wasilczuk, J. (2004). Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw, W: F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw* (s. 23–44). Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Chełpa, S. (2003). Celowy dobór prób badawczych w zarządzaniu kadrami – sens czy nonsens metodologiczny. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 5–16.
- Czerska, M., Rutka, R. (2009). Ocena systemu motywacji projektantów w branży IT. W: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji* (s. 105–113). Seria: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 43. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Jaki, A. (2011). Paradigmat efektywności w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 4, 3–7.
- Kopertyńska, M. W. (2008). Wpływ zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa na systemy motywowania pracowników. W: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw* (s. 113–121). Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Kozłowski, W. (2023). *Zarządzanie motywacją pracowników*. Warszawa: CeDeWu.
- Krzyżanowski, L. (1994). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lipka, A., Król, M., Waszczak, S., Winnicka-Wejs, A. (2010). *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*. Warszawa: Difin.
- Mesjasz, J. (2011). Efektywność pracowników w perspektywie ekonomicznej i psychologicznej. W: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 53–60). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. doi: 10.18778/7525-546.
- Mierzwińska, L., Pacek, I. (2016). Proces motywacji w przedsiębiorstwie LIDL sp. z o.o. sp.k. W: P. Lenik (red.), *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym* (s. 195–212). Krosno: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigonia w Krośnie.
- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Reber, A. S. (2008). *Słownik psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Sekuła, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sikorski, C. (2004). *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa: Difin.

Streszczenie

W artykule podjęto próbę identyfikacji czynników motywacji wewnętrznej pracowników jako determinant efektywności pracy. W oparciu o badania empiryczne wskazano na motywatory pozafinansowe związane z warunkami pracy i relacjami w przedsiębiorstwie, co wynika z wpływu tej grupy czynników związanych z: odpowiednim kształtowaniem (wzbogacaniem) treści pracy, umiejętnym nagradzaniem, zainteresowaniem wykonywanymi zadaniami i zaspokajaniem potrzeby autonomii na zaistnienie i zwiększenie motywacji wewnętrznej. Wzrostowi efektywności pracowników służą wszelkie działania skierowane na maksymalizację wartości kapitału ludzkiego, co odbywa się poprzez stosowanie takich działań personalnych, które są zorientowane na cały obszar kapitału ludzkiego, łącznie z obszarem motywacji wewnętrznej.

SŁOWA KLUCZOWE: motywacja wewnętrzna, efektywność pracy, zarządzanie kapitałem ludzkim

Summary

The article attempts to identify the factors of intrinsic motivation of employees as a determinant of work efficiency. Based on empirical research, non-financial motivators related to working conditions and relations in the enterprise were indicated, which results from the influence of this group of factors related to: appropriate shaping (enriching) work content, skilful rewarding, interest in performed tasks and satisfying the need for autonomy to emerge and increase internal motivation. The increase in employee efficiency is supported by all activities aimed at maximizing the value of human capital, which is done by using such personnel activities that are oriented to the entire area of human capital, including the area of intrinsic motivation.

KEYWORDS: intrinsic motivation, work efficiency, human capital management

Nota o autorach

Liliana Mierzwińska – dr, Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krośnie; główne obszary działalności naukowej: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie projektami, zarządzanie strategiczne; e-mail: liliana.mierzwinska@pans.krosno.pl; ORCID: 0000-0002-7329-261X.

Beata Ujda-Dyńska – dr, Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krośnie; główne obszary działalności naukowej: zarządzanie jakością, zarządzanie innowacjami; e-mail: beata.ujda-dynka@kpu.krosno.pl; ORCID: 0000-0003-0064-6621.

